



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## A LEGITIMIDADE DOS CONCURSOS PÚBLICOS REALIZADOS PELAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR PARA O CARGO DE SECRETÁRIO-EXECUTIVO

**Fernanda Geremias Leal**

Universidade Federal de Santa Catarina

[fernanda.leal@ufsc.br](mailto:fernanda.leal@ufsc.br)

**Ana Corina Faustino da Silva**

Universidade Federal de Santa Catarina

[anacorinafs@gmail.com](mailto:anacorinafs@gmail.com)

**Marcos Baptista Lopez Dalmau**

Universidade Federal de Santa Catarina

[marcos.dalmau@ufsc.br](mailto:marcos.dalmau@ufsc.br)

### RESUMO

Este artigo apresenta uma análise dos concursos públicos realizados pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), no período de 2010 a 2014, para o provimento do cargo de secretário-executivo. O objetivo foi compreender se as provas aplicadas aos candidatos têm sido legítimas no sentido de contemplar conteúdos constantes na descrição do cargo, leis de regulamentação da profissão, diretrizes e grades curriculares dos cursos superiores de Secretariado, de modo que selecionem profissionais que possam atender às necessidades dessas instituições. Os dados, obtidos por meio de uma análise predominantemente quantitativa, demonstraram que as IFES não têm considerado a formação do secretário-executivo de maneira significativa na construção dessas provas e tampouco têm elaborado questões diretamente associadas à descrição do cargo. Concluiu-se que, de modo geral, os concursos abrangidos pelo recorte da pesquisa não mensuraram os conhecimentos requeridos para o bom desempenho das funções desses profissionais, assim como não utilizaram instrumentos que permitissem avaliar suas habilidades e comportamentos. Nesse sentido, foram ineficazes na identificação de competências e podem ter limitado a seleção de candidatos com alto potencial de contribuição.

**Palavras-chave:** Gestão Universitária. Gestão por Competência. Secretário-executivo.

### 1 INTRODUÇÃO

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) realizam concursos públicos para o provimento do cargo de secretário-executivo desde 2006. Para ingressar na carreira, o Ministério da Educação (MEC) exige, além da aprovação no concurso, apresentação de diploma de curso superior em Secretariado, bem como habilitação profissional nos termos da Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985 (atualizada pela Lei n.º 9.261, de 10 de janeiro de 1996) (MEC, 2005). Também podem participar dos concursos públicos os profissionais graduados em quaisquer áreas do conhecimento, desde que tenham habilitação profissional

por terem comprovadamente desenvolvido atividades típicas da profissão por três anos ininterruptos ou cinco intercalados, até o início de vigência da Lei.

Diante da conjuntura permeada pela complexidade que as IFES vivenciam, resultante de sua expansão, dos avanços tecnológicos e da intensificação do ritmo de mudanças que vêm ocorrendo na rotina administrativa das IFES, que passou a requerer profissionais com competências para lidar com os novos desafios apresentados à gestão universitária, torna-se relevante compreender a forma de ingresso e adequação das funções do profissional de Secretariado a essas instituições.

Nesse sentido, este artigo refere-se a uma análise dos conteúdos abrangidos pelas provas dos concursos públicos para provimento do cargo de secretário-executivo, aplicadas nos últimos cinco anos (de 2010 a 2014). Serão usadas como referências a descrição do cargo, as leis de regulamentação, as diretrizes nacionais curriculares e os campos do conhecimento constantes na formação de Secretariado Executivo das universidades públicas brasileiras.

O objetivo é compreender se esses instrumentos têm sido legítimos no sentido de contemplar conteúdos alinhados às atividades a serem desenvolvidas pelos profissionais de Secretariado nas IFES (descrição do cargo) e aos conhecimentos e às habilidades por eles apresentadas (leis de regulamentação da profissão, diretrizes e grades curriculares dos cursos superiores de Secretariado), de modo que selecionem profissionais que possam contribuir efetivamente para a consecução dos resultados almejados por essas organizações.

Este estudo ganha maior relevância e significado social diante da implantação da Gestão por Competência no Serviço Público Federal, por meio da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) (Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006), que propõe o alinhamento das competências apresentadas pelos servidores aos objetivos das organizações (BRASIL, 2006).

O trabalho será exposto da seguinte forma: após a presente introdução, os temas que fundamentaram a realização da pesquisa serão abordados. Em seguida, os procedimentos metodológicos serão descritos, bem como os resultados serão analisados e discutidos. Por fim, as conclusões serão apresentadas, seguidas das referências bibliográficas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Competência e suas dimensões**

A preocupação quanto ao desempenho no trabalho não é recente. No início do século XX, em uma perspectiva taylorista-fordista de seleção e treinamento, em que os postos de trabalho eram “bem definidos e delimitados” (ZARIFIAN, 2003, p. 11), as organizações procuravam desenvolver e aperfeiçoar em seus empregados as habilidades requeridas para a execução de determinadas funções, ainda que restritas às especificidades técnicas do trabalho. Segundo Pires et al (2005), considerava-se competência o conjunto de conhecimentos e capacidades que permitia a execução de uma tarefa.

A complexidade das atividades e das relações do trabalho, associada às pressões sociais, elevaram o nível de importância dada aos relacionamentos no âmbito organizacional. Assim, algumas instâncias passaram a valorizar os aspectos comportamentais dos indivíduos como os principais fatores determinantes para o alcance dos resultados almejados, elevando o conceito de competência às atitudes e à capacidade de relacionar-se socialmente. O termo passou também a estar diretamente associado a referenciais de desempenho, ou seja, a certos comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho.

No Brasil, a definição de competência que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico quanto empresarial, e que é usada como referencial para fins desta pesquisa,

provém dos estudos de autores como Dutra (1998; 2001; 2002; 2004); Fleury (2001; 2002) e Brandão (2005; 2007). Esses pesquisadores adotaram uma abordagem integradora, emergente da associação entre as correntes teóricas americana (tecnicista, com foco em resultados) e francesa (associada ao comportamento do indivíduo e resultante de processos sistemáticos de aprendizagem), e fortemente sustentada pelas dimensões: saber (conhecimentos); saber fazer (habilidades) e saber ser (atitudes), com foco na questão contextual e no desempenho apresentado.

Durand (2000) concebe essas três dimensões como interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito. Em sua visão, não há aprendizado real (construção de conhecimento) sem ação (atitude); habilidade (*know-how*) é vulnerável sem conhecimento e fraca sem a capacidade para operar em grupo (atitude); atitude é inútil sem significado e sem *know-how* para ação.

Competência, nesse sentido, não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo e encapsulados na tarefa e, portanto, não pode ser reduzida a uma lista de atributos relacionados ao trabalho ou a um conhecimento ou capacidade específica (FLEURY, FLEURY, 2001; FLEURY, 2002). Trata-se de um fenômeno complexo e multifacetado (BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, 2007), que pode ser analisado e interpretado sob diferentes perspectivas. Diz respeito, ainda, a um conjunto de aprendizagens sociais, à inteligência prática e à transformação dos conhecimentos adquiridos, que permite o aumento do nível de complexidade das situações. Assim, está estritamente relacionado ao desenvolvimento do indivíduo.

## **2.2 Gestão por Competência nas IFES**

Pelo fato de que quaisquer organizações dependem do desempenho humano, foi desenvolvida uma forma de atuar sobre o comportamento na organização, que se convencionou denominar “Gestão por Competência” (FISHER, 2002). Trata-se de um modelo gerencial proposto para o aprimoramento do desempenho a partir da manifestação de competências, que tem sido altamente difundido no meio acadêmico, com contribuições da Administração e Psicologia, e no meio organizacional, a partir de sua integração aos diversos subsistemas de gestão de pessoas.

Assim como as organizações privadas, o setor público também precisou se adaptar às circunstâncias contemporâneas. As IFES, particularmente, diferenciam-se de outros órgãos em função de sua constituição, finalidades e área de atuação, uma vez que requerem, além do cumprimento do seu papel social, o alcance da socialização e a democratização do conhecimento. Essas instituições são complexas em sua essência e vivenciam um processo de profunda expansão, refletido na ampliação do número de matrículas, cursos, *campi*, infraestrutura e contratação de servidores docentes e técnico-administrativos.

Em 23 de fevereiro de 2006, por meio do Decreto n.º 5.707, foi definida a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), que teve entre suas finalidades: I – Melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão. II – Desenvolvimento permanente do servidor público. III – Adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições.

Para alcançar suas finalidades, a PNDP definiu a Gestão por Competência como a forma de alinhar as competências apresentadas pelos servidores aos objetivos das organizações (BRASIL, 2006). Apesar da institucionalidade do modelo, percebe-se que seus resultados são ainda muito incipientes. Isso porque sua implantação e operacionalização no Serviço Público são desafiadoras, intensificadas por uma “série de restrições quanto à realização de processos seletivos em organizações públicas, que não permitem a avaliação de

determinados comportamentos e atitudes”, assim como pela dificuldade na construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores (PIRES et al, 2005, p. 23).

Para se consolidar, é essencial que todos os subsistemas da gestão de pessoas na organização sejam revistos, assim como que haja uma mudança na filosofia predominante, em que os postos de trabalho são ocupados por pessoas com maior qualificação técnica, sem que seja avaliado o seu nível de adequação à função ou ao cargo (PIRES et al, 2005).

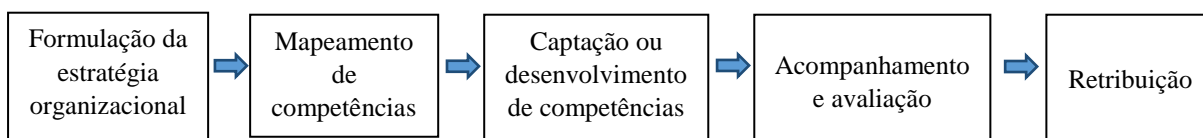
### **2.3 Operacionalização da Gestão por Competência: A relevância do recrutamento e da seleção**

A eficaz operacionalização do modelo de Gestão por Competência tem como pré-requisitos fundamentais a delimitação dos objetivos da organização, seguida da identificação das competências essenciais que adicionem valor à sua estratégia (formulação da estratégia organizacional) (ALBUQUERQUE, OLIVEIRA, 2001; BRANDÃO, BABRY, 2005). O modelo demanda, em um segundo momento, o mapeamento de competências disponíveis, ou seja, a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos trabalhadores, com o objetivo de desvendar a lacuna entre as competências necessárias para a concretização da estratégia formulada e as competências já disponíveis na organização. Essa etapa é de extrema importância, uma vez que dela decorrem as ações seguintes (BRANDÃO, BABRY, 2005).

Após o mapeamento das competências, devem ser elaboradas as ferramentas que estruturam o modelo: captação ou desenvolvimento de competências (recrutamento, seleção externa, lotação, movimentação e desenvolvimento); acompanhamento e avaliação (execução dos planos operacionais e de gestão e indicadores de desempenho) e retribuição (remuneração e programas de carreira). Ao final do ciclo, devem-se apurar os resultados alcançados e compará-los aos esperados (BRANDÃO, BABRY, 2005; PIRES et al, 2005).

A Figura 1 demonstra as etapas (subsistemas) da Gestão por Competência.

**Figura 1 - Subsistemas da Gestão por Competência**



Fonte: Adaptada de Brandão e Babry (2005).

É importante destacar a imprescindibilidade de que o processo descrito na Figura 1 seja contínuo e de que o modelo seja desenvolvido de forma personalizada, em consonância com as especificidades e o contexto da organização (ALBUQUERQUE, OLIVEIRA, 2001).

Em relação à etapa de captação de competências, Ferreira (2011) afirma que na Seleção por Competência o processo seletivo é mais abrangente do que o tradicional, uma vez que considera, além dos conhecimentos e habilidades técnicas, as atitudes do profissional, elevando o peso do comportamento para sua aprovação. Realizar uma seleção externa no Serviço Público sob a ótica da Gestão por Competência é particularmente desafiador, uma vez que as organizações públicas devem obedecer a uma série de restrições constantes na Legislação, além de atender aos princípios da objetividade e da impessoalidade, que limitam a mensuração da atitude, um dos pilares da competência. Por esse motivo, Pires et al (2005, p. 23) destacam:

[...] tendo em vista as peculiaridades dos processos seletivos das organizações públicas, [...] é mister definir metodologias que permitam a

elaboração de estratégias de recrutamento eficazes. Com isso, pretende-se contribuir para a identificação e seleção de profissionais competentes, alinhados com as diretrizes e os objetivos estratégicos dos seus respectivos órgãos.

No caso das IFES, os processos seletivos externos são realizados por meio de concursos públicos para o preenchimento de cargos. Os concursos para servidores técnico-administrativos, especificamente, têm como instrumentos apenas a aplicação de provas e a comprovação de títulos.

Com a justificativa de que existem grandes dificuldades para a definição de critérios objetivos que avaliem aspectos relacionados à atitude, esses processos seletivos esquivam-se de avaliar os candidatos quanto à sua conduta pessoal e interpessoal (atitudes, valores, posturas, percepções, motivações etc.) (PIRES et al, 2005). Como consequência, a seleção externa acaba por escolher candidatos capacitados intelectualmente, mas não necessariamente com perfil adequado para um bom desempenho naquele contexto organizacional.

## **2.4 O profissional de Secretariado Executivo**

A estruturação legal da profissão de secretário-executivo no Brasil iniciou-se no nordeste, na década de 1960, com a oferta do curso em nível superior pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Em 1985 a profissão adquiriu formalidade, por meio da Lei n.º 7.377, que estabeleceu como pré-requisito para o exercício a diplomação em curso superior de Secretariado ou em quaisquer áreas do conhecimento, desde que seja comprovado o exercício efetivo das atividades típicas de secretaria por três anos consecutivos ou cinco intercalados, até o início de vigência da Lei. Além disso, delimitou as atribuições do profissional em dez áreas essenciais:

I. Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II. Assistência e assessoramento direto a executivos; III. Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV. Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V. Interpretação e sintetização de textos e documentos; VI. Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII. Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII. Registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX. Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; X. Conhecimentos protocolares. (BRASIL, 1985).

Algumas das atribuições descritas na Lei de regulamentação, como planejamento, organização e direção de serviços, ganharam amplitude com o avanço da profissão, transcendendo os limites inicialmente impostos e influenciando as diversas áreas que compõem a organização. Outras, mais mecânicas, foram inteiramente reformuladas. Datilografia, taquigrafia de ditados e registro e distribuição de expedientes, por exemplo, foram substituídas por demandas mais estratégicas, como gestão da informação e liderança de equipes.

Na perspectiva de Carvalho e Grisson (2002), o secretário-executivo deixou de ser mero executor de tarefas para exercer funções criativas. Assim, desenvolveu um novo perfil, amparado na flexibilidade e na resiliência, responsável pela reconstrução de suas competências. Esse contexto fez com que seu aparato técnico, tático e estratégico fosse quase

inteiramente reformulado (NONATO JUNIOR, 2009). Nesse sentido, estes quatro pilares passaram a permear a profissão: assessoria; consultoria; gestão e empreendedorismo.

As diretrizes curriculares para os cursos de Secretariado acompanharam esse avanço ao definir as competências que a formação na área deve possibilitar, descritas no Quadro 1:

**Quadro 1 - Competências do egresso de Secretariado segundo a Resolução n.º 3/2005**

Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixados pelas organizações.
Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais.
Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.
Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.
Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão.
Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.
Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de sinergia.
Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções.
Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários.
Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais.
Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos.
Eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações.
Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.

Fonte: Brasil (2005).

Observa-se que as competências estabelecidas para os profissionais de Secretariado Executivo evoluíram sob muitos aspectos em relação às competências inicialmente definidas pela Lei de regulamentação. Ainda que informalmente, esses profissionais devem exercer um papel de liderança, além de deter competências de ordem comportamental, como “iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças [...]” (BRASIL, 2005), que os permitam alcançar altos níveis de inteligência emocional, compreendendo as necessidades dos gestores e das organizações nas quais trabalham.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza predominantemente quantitativa, pois almeja proporcionar uma visão estatística de determinada realidade social (SAUNDERS, LEWIS E THORNHILL, 2009); aplicada, pois é motivada pela solução de problemas concretos, práticos e operacionais (ZANELLA, 2009); e descritivo-interpretativa, pois preocupa-se com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. Os objetos de análise foram as provas dos concursos públicos realizados pelas IFES entre 2010 a 2014 para provimento do cargo de secretário-executivo. Para localizá-los, foi realizada uma pesquisa no sítio *pciconcursos.com.br*. Totalizaram 57 concursos realizados por 48 instituições, sendo dezesseis em 2010 (28%), três em 2011 (5%), onze em 2012 (19%), treze em 2013 (23%) e quatorze no primeiro semestre de 2014 (25%).

As questões das provas foram enquadradas em categorias de análise relativas às atividades constantes na descrição do cargo e em outras categorias construídas para fins de análise. Também foram consideradas as leis de regulamentação da profissão, as diretrizes

curriculares para os cursos superiores de Secretariado Executivo e os campos do conhecimento abrangidos pelas grades curriculares dos cursos de Secretariado das universidades públicas brasileiras (LEAL, DALMAU, 2014).

Uma análise quantitativa simples (porcentagens de questões por categoria e médias) permitiu identificar conteúdos similares e discrepantes entre os conteúdos requeridos nas provas, as atividades a serem desenvolvidas pelos profissionais nas IFES e os conhecimentos e habilidades por eles apresentadas a partir de seu perfil e formação.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Competências do secretário-executivo e sua atuação no contexto das IFES

O cargo de secretário-executivo foi criado no âmbito das IFES durante o processo de enquadramento previsto no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE). Na ocasião, os servidores que desempenhavam as funções típicas de Secretariado e que tinham diploma de nível superior em quaisquer áreas do conhecimento foram beneficiados pela Lei n.º 7.377/85 e passaram a ocupar o cargo de secretário-executivo.

Somente após a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), por meio da Lei n.º 11.091, de 11 de janeiro de 2005, foi autorizada a realização de concursos públicos para o cargo. Os profissionais da área, que atuavam prioritariamente no setor privado, passaram a também desenvolver suas atribuições no contexto organizacional da educação superior pública. Segundo o MEC (BRASIL, 2014), no primeiro semestre de 2014 havia 1.496 cargos de secretário-executivo ocupados nas IFES.

O Ofício n.º 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005, apresenta as atribuições do secretário-executivo nas IFES, expostas no Quadro 2:

**Quadro 2 - Atividades típicas do ocupante do cargo de secretário-executivo nas IFES**

Atividade	Detalhamento
Assessorar direções	Administrar agenda pessoal das direções; despachar com a direção; colher assinatura; priorizar, marcar e cancelar compromissos; definir ligações telefônicas; administrar pendências; definir encaminhamento de documentos; assistir à direção em reuniões; secretariar reuniões.
Atender pessoas	Recepcionar pessoas; fornecer informações; atender pedidos, solicitações e chamadas telefônicas; filtrar ligações; anotar e transmitir recados; orientar e encaminhar pessoas; prestar atendimento especial a autoridades e usuários diferenciados.
Gerenciar informações	Ler documentos; levantar informações; consultar outros departamentos; criar e manter atualizado banco de dados; cobrar ações, respostas, relatórios; controlar cronogramas, prazos; direcionar informações; acompanhar processos; reproduzir documentos; confeccionar <i>clippings</i> .
Elaborar documentos	Redigir textos, inclusive em idioma estrangeiro; pesquisar bibliografia; elaborar relatórios; digitar e formatar documentos; elaborar convites e convocações, planilhas e gráficos; preparar apresentações; transcrever textos; taquigrafar ditados, discursos, conferências, palestras, inclusive em idioma estrangeiro; traduzir em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da instituição.
Controlar correspondência	Receber, controlar, triar, destinar, registrar e protocolar correspondência e correspondência eletrônica ( <i>e-mail</i> ); controlar malote.
Organizar eventos e viagens	Estruturar o evento; fazer <i>check-list</i> ; pesquisar local; reservar e preparar sala; enviar convite e convocação; confirmar presença; providenciar material, equipamentos e serviços de apoio; dar suporte durante o evento; providenciar diárias, hospedagem, passagens e documentação

	legal das direções (passaporte, vistos).
Supervisionar equipes de trabalho	Planejar, organizar e dirigir serviços de secretaria; estabelecer atribuições da equipe; programar e monitorar as atividades da equipe.
Arquivar documentos	Identificar o assunto e a natureza do documento; determinar a forma de arquivo; classificar, ordenar, cadastrar e catalogar documentos; arquivar correspondência; administrar e atualizar arquivos.

Fonte: Adaptado de MEC (2005).

O documento também define que é atribuição do secretário-executivo executar outras tarefas da mesma natureza e nível de complexidade, associadas ao seu ambiente organizacional. As atividades típicas do ocupante do cargo nas IFES não somente enquadram-se às atribuições da classe descritas na lei de regulamentação, como também estão associadas às diretrizes nacionais para os cursos de graduação e aos campos do conhecimento constantes nas matrizes curriculares dos cursos superiores de Secretariado das universidades públicas brasileiras, identificados por Leal e Dalmau (2014): I. Princípios administrativos e organizacionais; II. Gestão secretarial; III. Psicologia organizacional; IV. Língua vernácula e redação de documentos; V. Línguas estrangeiras; VI. Gestão contábil e matemática; VII. Tecnologia da informação e comunicação; VIII. Relações internacionais; IX. Direito; X. Sociologia, filosofia, história e ética; XI. Áreas e atividades práticas complementares.

O panorama sugere uma ampla gama de possibilidades para o profissional de Secretariado Executivo nas IFES, considerando o seu caráter multifuncional. Nesse sentido, cabe analisar se as provas dos concursos públicos para o provimento do cargo têm sido legítimas no sentido de contemplar conteúdos alinhados às atividades a serem desenvolvidas pelos profissionais nas IFES e aos conhecimentos e habilidades por eles apresentadas, de modo que selecionem profissionais que possam atender às necessidades dessas instituições.

#### 4.2 Conteúdos exigidos pelas IFES nas provas dos concursos públicos para secretário-executivo

As 57 provas de concursos públicos realizados por 48 IFES no período de 2010 a 2014 para provimento do cargo de secretário-executivo totalizaram 2999 questões objetivas. Dessas, 695 (23,17%) eram de língua portuguesa e 2304 (76,83%) de conhecimentos específicos. As questões de conhecimentos específicos foram enquadradas em categorias relativas às atividades constantes na descrição do cargo (Quadro 3) e em outras onze categorias construídas a partir da tabulação dos resultados da pesquisa para fins da análise, descritas no Quadro 3:

**Quadro 3 - Categorias construídas para análise dos concursos públicos**

<b>Categoria</b>	<b>Detalhamento</b>
Teoria Geral da Administração (TGA)	Conhecer as teorias, os conceitos básicos e os termos técnicos da Administração, como: estrutura organizacional, departamentalização, organograma e fluxograma, eficiência e eficácia, gestão de pessoas etc.
Administração Pública	Conhecer as teorias, os conceitos básicos, os termos técnicos e as legislações do Serviço Público, bem como da profissão de secretário-executivo nesse contexto.
Ambiente organizacional	Conhecer o conjunto de forças, tendências que têm potencial para influenciar o desempenho da organização, bem como legislações específicas: regimento interno, estatuto etc.
Atribuições do secretário-executivo	Conhecer o histórico e a legislação da profissão de secretário-executivo, bem como suas atribuições e seu papel no ambiente organizacional.
	Conhecer as legislações que regulamentam os direitos e deveres do

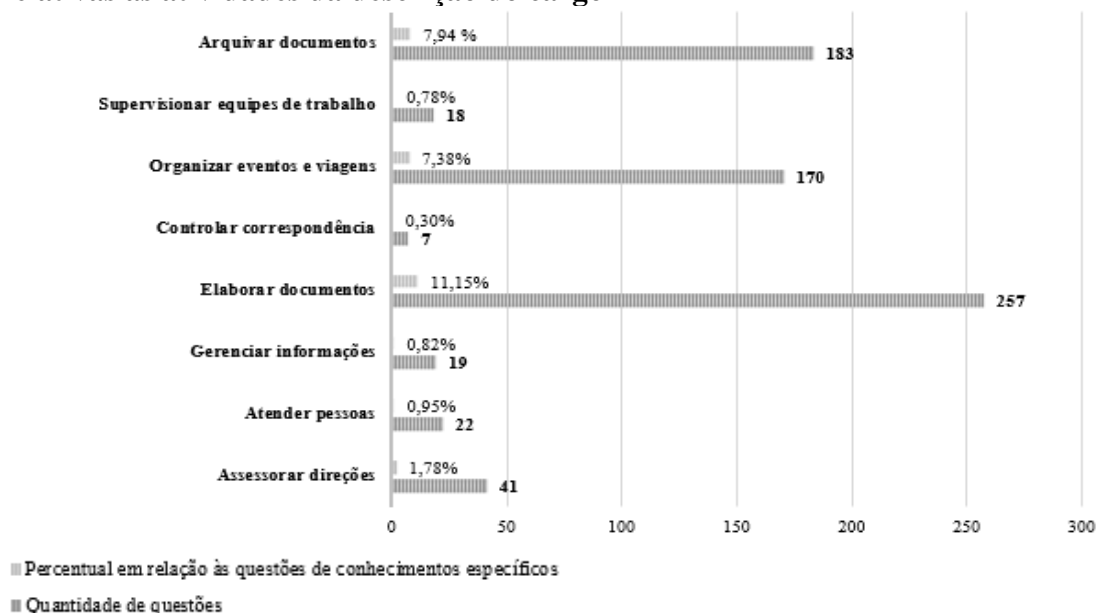


Ética e comportamento	secretário-executivo e do servidor público, bem como as competências comportamentais necessárias ao bom desempenho da profissão, como: bom relacionamento interpessoal, responsabilidade etc.
Matemática básica e contabilidade	Saber aplicar conceitos matemáticos básicos para a resolução de problemas diversos e de ordem contábil.
Conhecimentos gerais	Estar atualizado em relação a assuntos de diversas ordens, como: história, cultura, economia, ciência, educação, atualidades etc.
Tecnologia da Informação e Comunicação	Conhecer os conceitos, os termos, as operações e os recursos básicos de <i>hardware</i> , <i>software</i> e internet que dão suporte aos processos informacionais e comunicativos da organização, como: pacote <i>Office</i> , aplicativos etc.
Raciocínio lógico	Ter capacidade de estruturar o pensamento para chegar a conclusões e resolver problemas.
Língua inglesa	Ter capacidade de compreender e interpretar a escrita da língua inglesa.
Língua espanhola	Ter capacidade de compreender e interpretar a escrita da língua espanhola.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Das 2304 questões de conhecimentos específicos, apenas 717 (31,12%) puderam ser enquadradas nas categorias relativas às atividades constantes na descrição do cargo, conforme demonstra o Gráfico 2:

**Gráfico 2 - Enquadramento das questões de conhecimentos específicos em categorias relativas às atividades da descrição do cargo**



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 2 demonstra que das 717 questões diretamente relacionadas à descrição do cargo, as maiores concentrações de conteúdo estavam nas atividades “elaborar documentos” (257 questões, ou 11,15% do total de questões de conhecimentos específicos), “arquivar documentos” (183 questões, ou 7,94% do total de questões de conhecimentos específicos) e “organizar eventos e viagens” (170 questões ou 7,38% do total de questões de conhecimentos específicos). As atividades “controlar correspondências”, “supervisionar equipes de trabalho” e “gerenciar informações”, em contrapartida, apresentaram os menores percentuais.

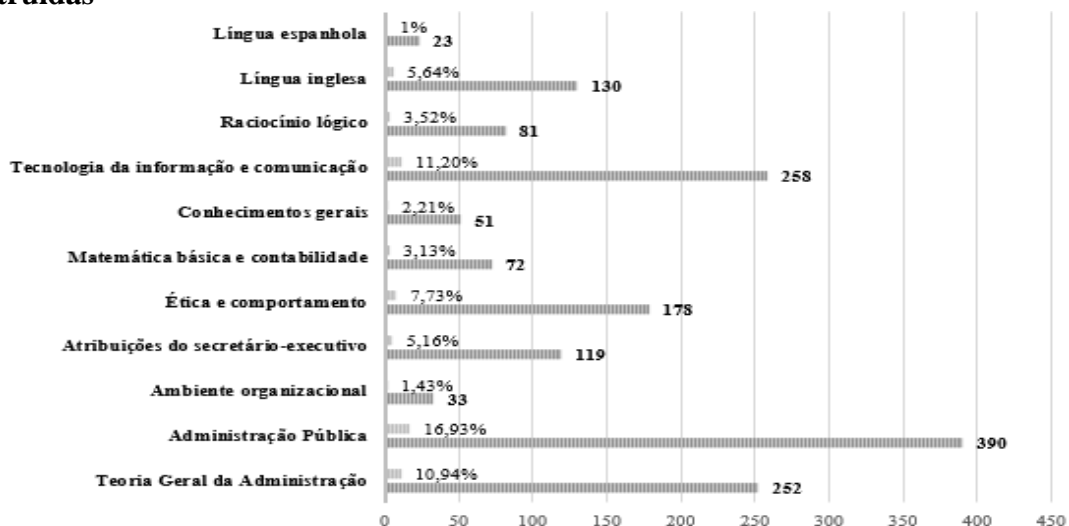
Os maiores percentuais de conteúdo atribuídos às categorias “elaborar documentos”, “arquivar documentos” e “organizar eventos e viagens” justificam-se pelo fato delas se referirem às únicas atividades da descrição do cargo de secretário-executivo para as quais a Administração Pública prevê normas específicas em legislação, como: Manual de Redação da Presidência da República (BRASIL, 2002); Lei n.º 8.159, de 8 de janeiro de 1991 (dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados), Decreto n.º 70.274, de 9 de março de 1972 (aprova as normas do cerimonial público e a ordem geral de precedência) etc. Ainda quanto à categoria “organizar eventos e viagens”, observou-se que a maioria das provas contemplavam questões com temas relacionados à organização de eventos - mas não de viagens - principalmente de cerimonial, por estar previsto em legislação.

Em relação às categorias com menores percentuais de conteúdo, algumas ponderações sobre as atividades “supervisionar equipes de trabalho” e “gerenciar informações” são relevantes, pois seu bom desempenho requer competências de ordem comportamental, como as previstas nas diretrizes para os cursos de graduação em Secretariado Executivo - como por exemplo, a “receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de sinergia” (BRASIL, 2005) necessárias para “supervisionar equipes de trabalho” - e que não podem ser avaliadas por meio de questões objetivas (PIRES et al, 2005). Por esse motivo, Pires et al (2005) afirmam que a seleção deve buscar incluir outras formas de avaliação além da aplicação de provas e da comprovação de títulos.

A atividade “gerenciar informações”, por sua vez, refere-se a uma importante atribuição do secretário-executivo diante do alto nível de complexidade a que as IFES, enquanto organizações sociais em pleno processo de expansão (BRASIL, 2014), estão submetidas. A título de exemplificação, em pesquisa de Leal e Fiates (2013) os gestores da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) alegaram que entre as competências que mais esperam dos secretários-executivos está o conhecimento dos trâmites da Universidade. Essa habilidade está relacionada à atribuição da classe “coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas” (BRASIL, 1985) e a uma das competências desse profissional elencadas em uma das diretrizes para os cursos de graduação em Secretariado Executivo (BRASIL, 2005): “gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários”.

Das 2304 questões de conhecimentos específicos, 1587 (68,88%) puderam ser enquadradas nas outras categorias construídas, conforme demonstra o Gráfico 3:

**Gráfico 3 - Enquadramento das questões de conhecimentos específicos nas categorias construídas**



■ Percentual em relação às questões de conhecimentos específicos

■ Quantidade de questões

Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 3 demonstra que das 1587 questões relacionadas a outras categorias, as maiores concentrações de conteúdo estavam em “administração pública” (390 questões, ou 16,93% do total de questões de conhecimentos específicos), “tecnologia da informação e comunicação” (258 questões, ou 11,20% do total de questões de conhecimentos específicos) e “TGA” (252 questões, ou 10,94% do total de questões de conhecimentos específicos). “Língua espanhola”, “ambiente organizacional” e “conhecimentos gerais” foram as categorias que apresentaram os menores percentuais.

Duas das três categorias com maiores percentuais de conteúdo - “administração pública” e “TGA” confirmam uma forte tendência dos concursos abrangidos pelo recorte da pesquisa para mensurar conhecimentos da área da Administração. A tendência é legítima, se considerado o reconhecimento do Secretariado como ciência social aplicada (NONATO JUNIOR, 2008). Todavia, na categoria “administração pública” foram cobradas questões basicamente relativas às legislações do Serviço Público (como a Lei n.º 8.112, de 11 de novembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos federais), enquanto na categoria “TGA” foram cobradas questões basicamente relativas a teorias e termos técnicos comuns às organizações. Entende-se que questões com essas características apenas aferem conhecimento teórico e não avaliam se o candidato está apto a exercer funções gerenciais descritas nas diretrizes para os cursos superiores de Secretariado (BRASIL, 2005), como o “sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção”, e tampouco identificam se ele detém potencial para ter uma “visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais” (BRASIL, 2005), o que requereria um diferente tipo de seleção, passível de mensurar habilidades e atitudes.

Seguindo nessa linha de resultados da análise, ressalta-se ainda que um significativo percentual de conteúdo foi atribuído à categoria “ética e comportamento” (178 questões, ou 7,73% do total de questões de conhecimentos específicos das 47 provas que apresentaram a categoria), ainda que os concursos analisados, pela maneira como foram construídos, não estejam aptos a medir competências de ordem comportamental. As questões, nesse sentido, limitaram-se a avaliar se os candidatos conheciam publicações como o Código de Ética do Profissional de Secretariado (Publicado no Diário Oficial da União de 7 de julho de 1989) e o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994), ou se conheciam os comportamentos requeridos ao secretário-executivo, sem avaliar se eles detinham essas competências, a exemplo de questão de concurso promovido pela Universidade Federal do Acre (UFAC) em 2010:

A pessoa do Secretário Executivo está se tornando cada vez mais presente no mercado de trabalho, mas é necessário apresentar um comportamento condizente com as funções que exerce. Sobre isso, dentre situações apresentadas, marque a alternativa incorreta (UFAC, 2010).

Algumas reflexões sobre as categorias com menores percentuais de conteúdos também podem ser tecidas. Evidencia-se que das 57 provas analisadas, apenas quatro (7,1% do total de provas, ou 1% do total de questões específicas) continham questões relativas à “língua espanhola”, enquanto que 21 (36,84% do total de provas, ou 5,64% do total de questões específicas) continham questões de “língua inglesa”. Três provas (5,26% do total de provas) abrangeram questões de ambas as línguas. Apenas 22 provas analisadas (38,59% do total de

provas) avaliaram o conhecimento em línguas estrangeiras, uma das atribuições do secretário-executivo constantes em sua Lei de regulamentação (BRASIL, 1985) e na descrição do seu cargo no âmbito das IFES (MEC, 2005), as quais exigem que esse profissional esteja apto a prestar serviços em idioma estrangeiro, inclusive exercendo a função de tradutor.

Por não avaliarem língua estrangeira na seleção, não há como garantir que o candidato aprovado terá esse conhecimento, que pode ser imprescindível para trabalhar em determinados setores das universidades (como secretarias de relações internacionais, programas de pós-graduação e laboratórios internacionalizados). Além disso, Leal e Dalmau (2014), ao analisarem as grades curriculares dos cursos superiores de Secretariado das universidades públicas brasileiras federais e estaduais, constataram que 14 dos 16 cursos ativos contemplam disciplinas de línguas estrangeiras, com uma média de 25% do total da carga horária do curso, o que reforça a importância desse conhecimento. Dessa forma, pode ser que o profissional tenha uma competência que não será mensurada nos concursos.

A categoria “ambiente organizacional” foi abordada nas provas de somente dez instituições (17,54% do total de provas, ou 1,43% do total de questões específicas), sendo que foram cobradas questões principalmente referentes a legislações específicas da Instituição (como regimentos internos e estatutos), bem como especificidades sobre sua estrutura, deixando-se de propor questões que efetivamente considerassem o conhecimento do candidato sobre “o conjunto de forças e tendências que têm potencial para influenciar o desempenho da organização”. Assim, as instituições promotoras, de modo geral, não pareceram considerar como relevante o conhecimento do candidato acerca do contexto no qual ele atuará, o que poderá afetar o seu nível de adequação.

É pertinente destacar que apenas três provas (5,26% do total de provas) contemplaram questões discursivas e que cinco provas (8,77% do total de provas) contemplaram redação. O concurso promovido pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) em 2010, por exemplo, após expor um texto apresentou quatro questões discursivas, como esta: “Você considera que o texto faz devidamente uma associação entre jornais populares e cidadania? Justifique” (UFOP, 2010). Questões discursivas e redações, quando bem elaboradas, apresentam potencial para mensurar capacidades relevantes ao bom desempenho da profissão de secretário-executivo, como argumentação, interpretação e objetividade, além do posicionamento do candidato a respeito de determinados assuntos.

Menciona-se também o fato de que foram encontradas questões com erros de concordância, ortografia e norma culta da língua portuguesa e outras ainda, sobre conhecimentos gerais que em nada aferem os conhecimentos necessários ao exercício do cargo ou das funções passíveis de serem desempenhadas nas IFES pelo secretário-executivo, como o exemplo abaixo:

Seguindo o caminho natural das séries que fazem sucesso na literatura, “Os Imortais”, de Alyson Noël já teve seus direitos audiovisuais vendidos para a produtora Spring Creek [...]. O segundo volume da série “Os imortais”, denomina-se: (A) Crepúsculo (B) Lua Azul (C) Twilight (D) Lua Nova (UNIFESP, 2010).

Evidenciou-se, por fim, que uma quantidade significativa de provas foi superficial na mensuração de conhecimentos técnicos. 119 questões (ou 5,16% do total de questões específicas) de 44 provas (ou 77,19% do total de provas) foram enquadradas na categoria “atribuições do secretário-executivo”, como a questão do concurso promovido pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) em 2014: “Em relação ao ato ou efeito de assessorar a diretoria, assinale a alternativa que não é comum às atividades que o profissional de Secretariado desenvolve”. Esse traço de perfil de mensuração nas questões demonstra que elas

não serviam para avaliar o conhecimento em si, mas apenas se o candidato conhecia as atribuições de um secretário-executivo, exigindo dele um saber “sobre”, não um saber “como”.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este artigo se propôs a analisar os concursos públicos realizados pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), no período de 2010 a 2014, para o provimento do cargo de secretário-executivo. O objetivo foi compreender se as provas aplicadas aos candidatos têm sido legítimas no sentido de contemplar conteúdos constantes na descrição do cargo, leis de regulamentação da profissão, diretrizes e grades curriculares dos cursos superiores de Secretariado, de modo a selecionar profissionais que possam atender às necessidades dessas instituições.

Observou-se que os concursos condicionados ao recorte de pesquisa estabelecido apresentaram um padrão de comportamento relativamente homogêneo, sendo que as diferentes realidades, economias e demandas locais, assim como particularidades de instituições, que exigem diferentes competências, não parecem estar refletidas nas estruturas das provas.

Por conta da flexibilidade e resiliência inerentes ao perfil profissional do secretário-executivo (BORTOLOTO, WILLERS, 2005), resultantes da multidisciplinariedade que caracteriza sua formação (MAÇANEIRO, KUHL, 2013; LEAL, DALMAU, 2014), poucas questões puderam ser consideradas fora do seu campo do conhecimento. No entanto, os concursos parecem, em sua maioria, terem sido ineficazes na mensuração dos conhecimentos técnicos requeridos ao bom desempenho de funções. É o caso das questões enquadradas na categoria “atribuições do secretário-executivo” que avaliaram antes o conhecimento do candidato acerca das atribuições que competem ao profissional de Secretariado, do que sua capacidade para exercer tais atribuições.

A exemplo do reduzido número de provas e questões que avaliaram o conhecimento em línguas estrangeiras, campo que ocupa cerca de 25% das matrizes curriculares dos cursos superiores de Secretariado Executivo (LEAL, DALMAU, 2014), os resultados também demonstraram que, de modo geral, as instituições promotoras dos concursos não têm considerado a formação do secretário-executivo de maneira significativa na construção de suas provas. Ao mesmo tempo, não têm elaborado questões diretamente associadas às atividades constantes na descrição do cargo no âmbito das IFES (MEC, 2005), preferindo cobrar o conhecimento sobre aquelas para as quais o Serviço Público prevê normas específicas em legislação, o que facilita a formulação das provas.

Supõe-se que dentre os motivos das limitações da mensuração de conhecimentos técnicos, esteja a ausência de profissionais de Secretariado atuando nas bancas preparatórias das provas, um reflexo do número reduzido de docentes com formação na área ou sem titulação de mestre ou doutor atuando nessas universidades ou (DURANTE, 2012; MAÇANEIRO, KUHL, 2013), o que torna a produção acadêmica incipiente (DURANTE, 2012).

Supõe-se, também, que haja desconhecimento das instituições promotoras dos concursos acerca do papel do secretário-executivo na organização onde exercerão suas atividades, uma vez que somente diante da implantação do PCCTAE, por meio da Lei n.º 11.091/2005, foi autorizada a realização de concursos públicos para o cargo nas IFES. Antes disso, os servidores que desempenhavam funções de Secretariado e que tinham diploma de nível superior em outras áreas do conhecimento foram beneficiados pela Lei n.º 7.377/85 e passaram a ocupar o cargo de secretário-executivo.

Considerando-se que, mesmo informalmente, os secretários-executivos devam exercer um papel de liderança além de deter competências de ordem comportamental que os permitam alcançar altos níveis de inteligência emocional e compreender as necessidades dos gestores e das organizações nas quais trabalham, recomenda-se o estudo de formas para avaliar competências de ordem comportamental nos concursos promovidos para a ocupação do cargo.

Recomenda-se, também, que sejam elaboradas questões discursivas e redações, que, quando bem elaboradas, apresentam potencial para mensurar capacidades relevantes ao bom desempenho da profissão, como argumentação, interpretação e objetividade, além do posicionamento do candidato sobre o assunto. Igualmente, recomenda-se que seja avaliada a possibilidade de realizar provas práticas, como acontece com determinados cargos da mesma carreira técnico-administrativa, como o de Tradutor-Intérprete.

É relevante destacar que as seleções externas realizadas pelas IFES para o provimento do cargo de secretário-executivo não têm sido realizadas sob a ótica da Gestão por Competência, instituída no Serviço Público Federal por meio do Decreto n.º 5.707/2006. Assim, não utilizam outros instrumentos além da aplicação de provas objetivas, o que permitiria avaliar determinadas capacidades, comportamentos e atitudes (PIRES et al, 2005).

Na perspectiva da Gestão por Competência, os concursos públicos seriam construídos com base no mapeamento das competências disponíveis e requeridas (PIRES et al, 2005; BRANDÃO, BABRY, 2005), ou seja, com foco nos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à concretização dos objetivos organizacionais e sua aferição pelas provas.

Concluiu-se que, de modo geral, as provas aplicadas aos candidatos dos concursos públicos realizados pelas IFES para o provimento do cargo de secretário-executivo, limitadas ao recorte estabelecido para a pesquisa, não têm sido legítimas no sentido de captar competências necessárias a essas instituições.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. OLIVEIRA, P. Competências ou cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental Recursos Humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 8, n. 4, out-dez 2001.

BRANDÃO, H. O que é gestão por competências? (Capítulo). In: PIRES, A. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: ENAP, p. 13-22, 2005.

\_\_\_\_\_. Competências no trabalho: Uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**. n. 12, p. 149-158. 2007.

BRANDÃO, H. GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H. BABRY, C. Gestão por competências: Métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília 56 (2): 179-194, Abr./Jun. 2005.

BRANDÃO, H. BORGES-ANDRADE, J. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRASIL. **Decreto n.º 70.274, de 9 de março de 1972**.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 1.171, de 22 de junho de 1994.**

\_\_\_\_\_. **Código de Ética do Profissional de Secretariado.** DOU de 7 de julho de 1989.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.**

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985.**

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 8.159, de 8 de janeiro de 1991.**

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 9.261, de 10 de janeiro de 1996.**

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 11.091, de 12 de janeiro de 2005.**

\_\_\_\_\_. **Manual de Redação da Presidência da República.** Brasília: Presidência, 2002.

\_\_\_\_\_. **Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005.**

BORTOLOTTI, M. WILLERS, E. Profissional de Secretariado Executivo: Explicação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa.** v. 1 n. 4. 2005.

CARVALHO, A. GRISSON, D. **Manual de Secretariado Executivo.** São Paulo: Difusão Cultural do Livro. 2002.

DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R. HEENE, A. **Theory Development for Competent-Based Management.** Greenwich, CT: JAI Press, 2000.

DURANTE, D. A evolução da profissão secretarial por meio da pesquisa. In: **Pesquisa em Secretariado: Cenários, perspectivas e desafios.** Passo Fundo: UPF Editora, 2012.

DUTRA, J. Gestão de Pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de Pessoas por competências.** 2. ed. São Paulo: Editora, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J; HIPÓLITO, J; SILVA, C. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: **Encontro Anual da Anpad.** Anpad. 1998.

FISHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. p. 11-34. In: FLEURY, M. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A. FLEURY, M. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea.** Edição Especial, p. 183-196. 2001.

FLEURY, M. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

LEAL, F. FIATES, G. Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: Uma análise a partir da perspectiva dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 4, n. 3, p. 30-57, dez 2013.

LEAL, F. DALMAU, M. Formação e perspectivas de atuação do secretário executivo no Brasil. **IX Congresso Internacional de Formação para Assistentes de Direção**. Vila Nova de Famalicão, Portugal, abr 2014.

MAÇANEIRO, M. KUHL, M. Estado da arte e rumo do conhecimento científico em Secretariado Executivo: Mapeamento e análise das áreas de pesquisa. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 4, n. 3, p. 157-188, dez. 2013.

MEC. **Ofício n.º 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005**. MEC, 2005.

NONATO JUNIOR, R. Epistemologia do Secretariado Executivo: Por uma teoria do conhecimento em Secretariado. **XVI CONSEC**. Brasília, 2008.

NONATO JUNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo: A fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

PIRES, A. et al. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005.

SAUNDERS, M. LEWIS, P. THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5 ed. Harlow / England: Pearson Education Limited, 2009.

ZANELLA, L. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: UFSC, 2009.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. 2 ed. São Paulo: Senac, 2003.